



Management control:
**FRANCHISING VANUIT EEN
CONTROLPERSPECTIEF**
WELKE CONTROLMECHANISMEN
GEBRUIKEN VOOR WELKE
CONTROLPROBLEMEN?

Franchising is een ondernemingsvorm waarbij individuele franchisenemers een bedrijf exploiteren volgens het concept van de franchisegever. Vaak wordt franchising vanuit een marketing of een strategisch oogpunt benaderd. In dit artikel echter beargumenteren we dat controllers een cruciale rol kunnen spelen in het succes van een franchisenetwerk. De nauwe samenwerkingverbanden tussen de franchisegever en de franchisenemers kunnen immers aanleiding geven tot specifieke managementcontrolproblemen. Dit artikel heeft tot doel om de bestaande literatuur rond franchising opnieuw te bekijken vanuit een controlperspectief en om een overzicht te bieden van de controlmechanismen die kunnen worden gebruikt om de verschillende controlproblemen binnen franchising op te lossen.

Sofie Verbieren, Martine Cools en Alexandra Van den Abbeele: Franchising is een commerciële samenwerkingsvorm die niet meer valt weg te denken uit het hedendaagse zakenleven. Amerikaanse studies geven aan dat franchising betrekking heeft op meer dan 600 000 vestigingen en dat het verantwoordelijk is voor de creatie van 8 miljoen banen en 460 miljard dollar van de economische output in de VS (Srinivasan, 2006; Shane et al., 2006). Het toenemend belang van franchising is ook voelbaar in de lage landen, vooral in de kleinhandel en de dienstensector waarbinnen ketens zoals Albert Heijn, Benetton, Hema, Holiday Inn en McDonald's actief zijn. Volgens de Nederlandse Franchise Vereniging is het aantal franchisevestigingen in Nederland de afgelopen tien jaar meer dan verdubbeld (NFV, 2008). Recente schattingen van de Belgische Franchise Federatie geven aan dat franchising goed is voor meer dan 30 000 banen, een omzet van meer dan 2,4 miljard euro en 6% van de kleinhandel in België (BFF, 2008). Tegelijkertijd valt het op dat franchising beduidend populairder is in Nederland dan in België: Nederland telt ongeveer 450 franchisegevers en 19 600 franchisenemers, terwijl in België slechts een 100-tal franchisegevers en 3500 franchisenemers actief zijn (BFF, 2008).

Eén van de belangrijkste redenen waarom franchisegevers een franchisesysteem opzetten is dat het hen mogelijk maakt om zelfstandigen in te schakelen voor het uitvoeren van een expansiestrategie (Shane, 1996). Via de franchisenemers kan de franchisegever zich immers relatief gemakkelijk toegang verschaffen tot schaarse financiële en managementmiddelen (Carney & Gedajlovic, 1991) en informatie (Dant & Kaufmann, 2003). Vooral in een internationale context maakt een franchisegever graag gebruik van de lokale kennis en ervaring van franchisenemers om de overlevingskansen van de keten te maximaliseren (Doherty & Alexander, 2006; Fladmoe et al., 1995; Kalnins & Mayer, 2005). Franchisenemers hebben vooral interesse om te mogen deelnemen aan een beproefd businessconcept en hierbij de steun van de franchisegever te krijgen (Paik & Choi, 2007).

Franchising werd in het verleden reeds uitgebreid bestudeerd vanuit een marketing en een strategisch oogpunt, maar vanuit een controlperspectief is systematisch onderzoek naar dit belangrijke bedrijfsfenomeen schaars. Dit laatste is nochtans belangrijk omdat franchising nauwe samenwerkingverbanden inhoudt tussen de franchisegever en de – zelfstandige – franchisenemers, wat aanleiding kan geven tot specifieke managementcontrolproblemen.

Dit artikel heeft tot doel de bestaande literatuur rond franchising opnieuw te bekijken vanuit een controlperspectief en zo franchising onder de aandacht te brengen van controllers en onderzoekers binnen het domein van de management accounting. We starten met een beschrijving van de spelers binnen het franchisenetwerk, bespreken vervolgens mogelijke managementcontrolproblemen vanuit een agencybenadering en gaan dan in op management control binnen franchisenetwerken. Tot slot vatten we de belangrijkste bevindingen samen.

Het franchisenetwerk

Figuur 1 illustreert hoe de veelheid aan relaties tussen de betrokkenen in het franchisenetwerk management control complex kan maken. Over de relatie tussen de franchisegever en de franchisenemers¹ vermeldt de Deontologische Europese Erecode (2004) het volgende: *'Franchising is een systeem voor de afzet van goederen en/of diensten en/of de toepassing van technologie, gebaseerd op een hechte en voortdurende samenwerking tussen juridisch en financieel zelfstandige en onafhankelijke ondernemingen, de franchisegever en zijn individuele franchisenemers. De franchisegever verleent daarbij aan zijn individuele franchisenemers het recht en legt hen de verplichting op om een bedrijf te exploiteren volgens het concept van de franchisegever. Het aldus toegekende recht verleent aan de individuele franchisenemer het recht en de plicht om tegen directe of indirecte financiële vergoeding gebruik te maken van de handelsnaam en/of het handelsmerk en/of het dienstmerk van de franchisegever, de knowhow, de commerciële en technische methoden, de werkwijze en andere industriële en/of intellectuele eigendomsrechten, ondersteund door voortdurende commerciële en technische hulp, gedurende de looptijd van een schriftelijke franchiseovereenkomst, die voor dit doel tussen partijen is gesloten'*. Gezien de nauwe samenwerking en de noodzaak van coördinatie tussen de onafhankelijke bedrijven, de wederzijdse plichten en rechten, en het – noodzakelijkerwijze onvolledige – franchisecontract speelt management control een uiterst belangrijke rol in deze context. Vooral de financiële vergoedingen vormen een potentiële bron van problemen. Vaak bestaat de financiële vergoeding uit een eenmalige instapvergoeding en een maande-

lijkse royaltyvergoeding, zijnde een vast percentage van de maandelijkse omzet. In bepaalde gevallen wordt de maandelijkse vergoeding echter bepaald als een forfaitair bedrag (Shane et al., 2006).

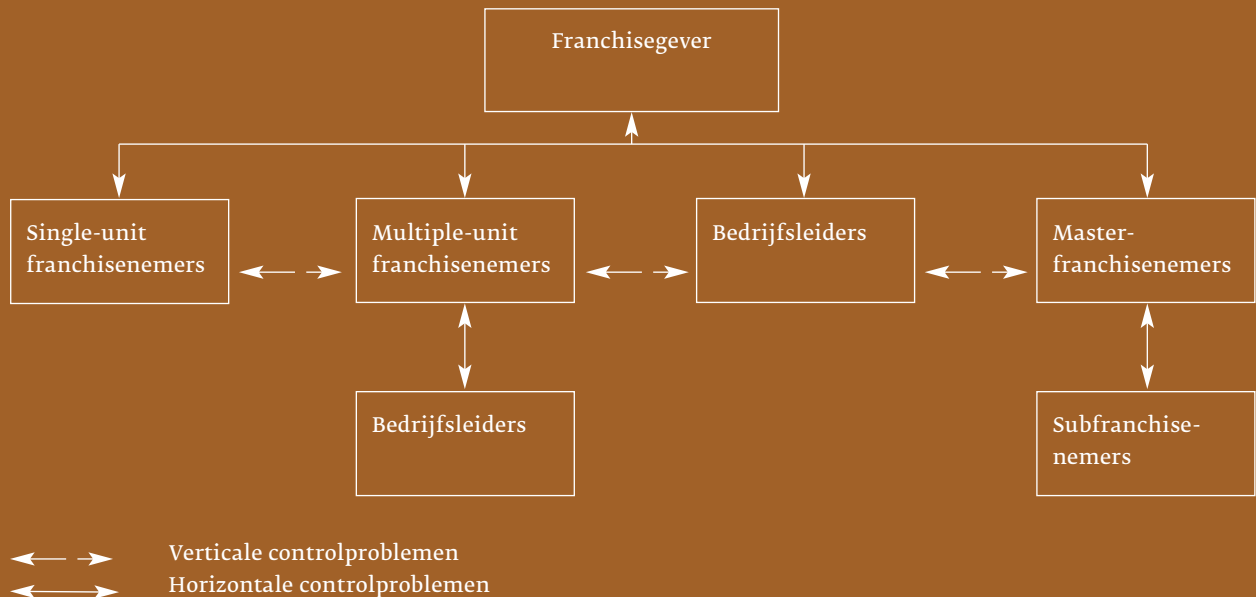
Naast de relaties met de franchisenemers kan een franchisegever ook met filialen werken. Filialen hebben geen eigen rechtspersoonlijkheid en staan onder de centrale leiding van de eigenaar. De betrokken bedrijfsleiders hebben bijgevolg de status van werknemer (E&Y, 2006). Ook masterfranchising komt binnen bepaalde ketens voor. Een masterfranchisenemer heeft als opdracht om het centrale concept van de keten aan te passen aan de lokale situatie in een land of regio, waarbinnen hij territoriale exclusiviteit geniet. Voor de verdere uitbouw van het netwerk binnen het grondgebied doet hij een beroep op derden, de subfranchisenemers. Deze situatie doet zich vaak voor bij de uitbouw van het netwerk in het buitenland (E&Y, 2006). Een masterfranchisenemer krijgt de verantwoordelijkheid voor het selecteren van de subfranchisenemers, hun training, het controleren van de prestaties en het implementeren van de strategie van de franchisegever (Sashi & Karuppur, 2002).

Managementcontrolproblemen binnen de franchisingcontext

Managementcontrolproblemen zijn niet ondenkbaar in een netwerk dat wordt gekenmerkt door een zodanige diversiteit aan betrokkenen. Hoewel franchising vanuit een breed scala aan theoretische perspectieven kan worden bestudeerd, is vanuit een controlperspectief vooral de agencybenadering interessant (Shane, 1998). Een agencyrelatie betreft een contract waaronder een persoon (de principaal) een andere persoon (de agent) aanneemt om een opdracht uit te voeren. De agent krijgt hiervoor de nodige beslissingsbevoegdheid (Jensen & Meckling, 1976). Beide partijen streven hun optimale nut na vanuit hun eigen doelstellingen. Bij onvolledige informatie en onzekerheid kunnen tal van agencyproblemen ontstaan, waarbij de agent niet handelt in het belang van de principaal (Eisenhardt, 1989). Binnen franchising kunnen twee types agencyproblemen worden onderscheiden: verticale agencyproblemen slaan op de relatie tussen de franchisegever en de franchisenemers, terwijl horizontale agencyproblemen betrekking hebben op de relaties tussen de franchisenemers onderling, de bedrijfsleiders onderling en tussen de franchisenemers en de bedrijfs-

Noot

1. Franchisenemers kunnen slechts één eenheid versus meerdere eenheden in eigendom hebben (single-unit versus multiple-unit franchisenemers).



Figuur 1:
Het franchisenetwerk vanuit een managementcontrolperspectief

‘Franchise-nemers kunnen vrijbuiters- en opportunistische gedrag vertonen

leiders (Combs et al., 2004). Bij verticale agencyproblemen kunnen we een onderscheid maken tussen problemen veroorzaakt door de franchisenemer en problemen veroorzaakt door de franchisegever.

Verticale agencyproblemen veroorzaakt door de franchisenemer. Franchisenemers kampen met een inefficiënte risicospreiding aangezien zij een groot deel van hun persoonlijke financiële middelen in dezelfde zaak investeren. Hierdoor ontstaat de kans op vrijbuitergedrag (free-riding) met betrekking tot de uitgaven die van hen worden verwacht. Besparingen op de kwaliteit van de producten of op reclame-uitgaven zijn bijgevolg niet ondenkbaar. Vanaf het moment dat het franchisecontract is gesloten, kan de franchisenemer zich ook opportunistisch beginnen te gedragen. In bepaalde gevallen stelt de franchisegever aan de franchisenemer een pand ter beschikking voor de uitvoering van zijn activiteiten. Als de franchisenemer plotseling slechts een lagere dan de billijke huurvergoeding wil betalen, is de kans groot dat de franchisegever zal toegeven: de kosten om het contract te doen naleven zijn immers hoger dan de

te behalen voordelen. Een franchisegever die free-riding en opportunistisch gedrag vanwege de franchisenemer wil vermijden, kan overwegen om filialen op te zetten in plaats van aan franchising te doen. Echter, ook werken met filialen spaart de moederonderneming niet van potentiële verticale agencyproblemen. De beheerders of bedrijfsleiders verdienen vaak een vast salaris, waardoor zij niet worden blootgesteld aan de prikkels van het prestatiegebonden inkomen van de franchisenemers. Bijgevolg is de kans groter dat bedrijfsleiders zich aan hun werk onttrekken of extra voordelen uit hun positie willen halen (Brickley & Dark, 1987).

Verticale agencyproblemen veroorzaakt door de franchisegever. Aangezien de franchisegever de verantwoordelijkheid blijft dragen voor de waarde van het merk, kan ook hij vrijbuitergedrag vertonen door te willen besparen op uitgaven voor kwaliteit, nationale reclame of het verschaffen van training en managementassistentie aan zijn franchisenemers. Bovendien pleegt hij verzuim met betrekking tot de afspraken wanneer hij bijvoorbeeld filialen en fran-

chise-eenheden te dicht bij elkaar plaatst. Verder kan een franchisegever zich na het sluiten van het contract ook opportunistisch gedragen ten koste van de franchisenemers. Stel dat de franchisenemer recent veel geld heeft geïnvesteerd in de inrichting van zijn zaak. Indien de franchisegever kan dreigen met het beëindigen of het niet vernieuwen van het contract vóór het einde van de economische levensduur van de investering, zal de franchisenemer hogere franchisevergoedingen aanvaarden, zeker wanneer de waarde van de inrichting laag is bij alternatief gebruik (Brickley & Dark, 1987).

Horizontale agencyproblemen. Controlproblemen tussen de franchisenemers onderling, de bedrijfsleiders onderling en tussen de franchisenemers en de bedrijfsleiders, worden veel minder frequent besproken in de literatuur. Toch blijven deze problemen in de praktijk niet uit. Er kan vrijbuitergedrag ontstaan tussen de franchisenemers onderling omwille van de toenemende mobiliteit van klanten. Dit kan franchisenemers in de verleiding brengen om de kwaliteitsstandaarden binnen het netwerk niet te respecteren, ervan uitgaande dat de klant het product of de dienst kent dankzij een positieve ervaring bij een gerelateerde franchisenemer en dus in ieder geval zal kopen. Een gelijkaardige mogelijkheid is dat franchisenemers te weinig investeren in reclame omdat ze rekenen op de verspreiding van het effect van de reclame-uitgaven door andere franchisenemers binnen de keten (Brickley & Dark, 1987; Carney & Gedajlovic, 1991; Combs et al., 2004).

Management control binnen de franchisingcontext

Aangezien de franchisenemer juridisch wordt beschouwd als een zelfstandige entiteit, kan de franchisegever hem niet controleren via de klassieke controlmechanismen die binnen één organisatie worden gebruikt. We bespreken hieronder de meest voorkomende controlmechanismen bij franchising. De formele en informele controlmechanismen zijn samengevat in tabel 1. In deze context hebben we het ook over de rol van een duale distributiestrategie en over het aanstellen van een masterfranchisenemer.

Om zowel verticale als horizontale agencyproblemen binnen de franchisingketen te voorkomen en desnoods op te lossen, is het franchisecontract van cruciaal belang. In de eerste plaats geeft het contract concrete aandachtspunten aan, waardoor de franchisenemers weten waar ze zich op moeten

Aard control-mechanismen	Control-mechanisme	Voorbeelden	
Formele control	Het franchisecontract	Franchise-vergoeding, provisies met betrekking tot multiple eigenaarschap, contractduur, heronderhandeling clauses, leasing van activa, kwaliteitsstandaarden, minimum input, voorwaarden tot het beëindigen van de overeenkomst	
	Gedragcontrol	Audits door franchise-consultants, mystery shoppers Benchmarking: duale distributiestrategie masterfranchising	
	Outputcontrol	Financiële gegevens, klanttevredenheid Benchmarking: duale distributiestrategie, masterfranchising	
Informele/sociale controle	Trainingsprogramma's en management-ondersteuning vanwege de franchisegever		
	Selectieproces van potentiële franchisenemers	Vroegere geranten transformeren naar franchisenemers	
	Onderhouden van contact en informatie uitwisselen	Franchiseraden, bijeenkomsten tussen de franchisegever en zijn franchisenemers	

Tabel 1. Controlproblemen en controlmechanismen binnen de franchiseketen

‘Franchise- contracten geven aanleiding tot zelfcontrol’

richten, met andere woorden: de contracten geven aanleiding tot zelfcontrol. Daarnaast bevat het contract uitgebreide bepalingen met betrekking tot de werking binnen het franchisenetwerk (zie voorbeelden tabel 1), maar ook de voorwaarden tot het beëindigen van de franchiseovereenkomst. In de praktijk blijkt het echter erg moeilijk te zijn om een contract te beëindigen op basis van inbreuken. Ook gedragscontrol is een formele controlvorm bij franchising, hoewel het, omwille van het zelfstandige karakter van de franchisenemer, niet in dezelfde mate kan worden toegepast als bij filialen. Naar franchisenemers toe blijken franchisegevers gebruik te maken van mystery shoppers en audits door franchisingconsultants. Aangezien franchisenemers niet automatisch al hun financiële informatie moeten doorgeven aan de franchisegever, is een verregaande outputcontrol zelden mogelijk. Echter, voor het berekenen van de periodieke royaltyvergoeding moet de franchisenemer zijn maandelijkse opbrengsten doorgeven, waardoor outputcontrol in beperkte mate mogelijk wordt.

Ook klachten door ontevreden klanten vormen een waardevolle informatiebron voor de franchisegever. Deze laatste plaatst vaak zijn contactgegevens op de facturen van de franchisenemers, zodat hij kan worden gecontacteerd in geval van klachten.

Benchmarking speelt een belangrijke rol binnen franchisenetwerken. Op dit vlak creëert een duaal systeem, bestaande uit zowel franchisenemers als filialen, nuttige controlinstrumenten voor de franchisegever. Wanneer hij de prestaties van de franchisenemers met die van de filialen vergelijkt, ontstaat er interne concurrentie in het netwerk.

Doordat een hoge prestatie bij de ene een nieuwe standaard zet voor de andere, wordt de druk systematisch opgevoerd. Tegelijkertijd kunnen de bij het franchisenetwerk betrokken partijen ook inspiratie putten uit de vergelijking van vernieuwingen die de ene keer op initiatief van de bedrijfsleiders en een andere keer op initiatief van franchisenemers worden doorgevoerd (Bradach, 1997; Brickley & Dark, 1987; Combs et al., 2006; Dant & Nasr, 1998).

Bouwend op de formele controlbasis spelen informele en sociale controle een doorslaggevende rol binnen franchiseketens (Bradach 1997). In de eerste plaats worden franchisenemers zorgvuldig geselecteerd (Doherty & Alexander, 2006; Jambulingam & Nevin, 1999). Het is niet ongewoon dat bedrijfsleiders binnen de keten doorgroeien tot franchisenemer wanneer de franchisegever zeer goede ervaringen heeft met, en bijgevolg een groot vertrouwen heeft in, de voormalige bedrijfsleider. Omwille van diezelfde cruciale factor – vertrouwen – kunnen bepaalde franchisenemers ook opklimmen tot masterfranchisenemer van een regio. Het geeft de franchisegever het gevoel dat hij de risico's eigen aan het selectieproces onder controle houdt (Bradach 1997).

In de tweede plaats verzorgt de franchisegever de opleiding en ondersteuning van de franchisenemers. Vooral dienstverlening, marketing en technische vaardigheden komen hierbij aan bod. Behalve technische kennis wordt zo ook de ondernemingscultuur binnen de keten doorgegeven (Combs et al., 2006; Michael, 2000; Quinn & Doherty, 2000).

Een derde aspect betreft het onderhouden van de contacten en het verzorgen van de communicatie tussen de franchisegever en zijn franchisenemers. Een aantal keer per jaar vergaderen de franchisegever en de franchisenemers met elkaar. Bovendien verenigen gelieerde franchisenemers zich vaak in franchiseraden, waarin een aantal verkozenen de totale groep van franchisenemers binnen de keten vertegenwoordigt. De franchiseraden hebben frequent contact met de franchisegever. Binnen een franchiseraad worden verscheidene onderwerpen besproken, die gaan van de strategie van de keten tot de specifieke uitdagingen waarmee de keten geconfronteerd wordt (Bradach, 1997; Combs et al., 2006).

Het uitwisselen van informatie tussen de franchisegever en de franchisenemer vormt aldus een belangrijke indirecte vorm van control (Dant & Nasr, 1998). Kidwell et al. (2007) tonen aan dat interactie tussen de franchisegever en de franchisenemers, een verhoogde formalisering en een gedecentraliseerde beslissingsneming worden geassocieerd met minder vrijbuitergedrag door de franchisenemers. Analoog vinden Dahlstrom en Nygaard (1999) dat coöperatieve interactie tussen de franchisegever en de franchisenemers de onderhandelingskosten reduceert en dat formalisering opportunisme helpt te beperken. Zoals hierboven werd besproken in termen van benchmarking, biedt een duale distributiestrategie die filialen en franchisevestigingen combineert specifieke mogelijkheden voor management control binnen de keten. Omwille van de flexibelere en gedecentraliseerde structuren kun-

nen franchisenemers een strategie volgen die flexibiliteit en lokale aanpasbaarheid benadrukt. Hun werkwijze is bijgevolg eerder exploratief, wat vooral nuttig is in een heterogene en complexere omgeving. De managementcontrolsystemen van filialen zetten de bedrijfsleiders echter vooral aan tot het exploiteren van bestaande routines, eerder toepasselijk in een homogene en eenvoudige omgeving. Filialen zullen bijgevolg vooral voorspelbaarheid en controle nastreven (Yin & Zajac, 2004). Omdat hun onderzoek aantoont dat een duale keten leidt tot de beste prestaties, raden Sorenson & Sørensen (2001) alle franchisegevers aan om deze duale strategie te volgen. Tegelijkertijd geven ze echter toe dat de optimale mix van eenheden afhangt van de omgevingsheterogeniteit waarmee de keten wordt geconfronteerd.

Masterfranchising is een apart fenomeen dat zowel gepaard gaat met grotere controlproblemen als met verbeterde control. Enerzijds verhoogt het invoeren van masterfranchisenemers de agencykosten. Het wordt immers moeilijker voor de franchisegever om de subfranchisenemers te controleren, wat de subfranchisenemers meer gelegenheid biedt zich aan hun werk te onttrekken. Bovendien blijken nieuwe franchiseketens een grotere kans op faillissement te hebben wanneer ze masterfranchising invoeren (Shane, 1998). Een andere studie (Sashi en Karuppur, 2002) onderzoekt in een internationale context of de franchisegever zijn directe toegang en control over de lokale franchisenemers kan verliezen door het aanstellen van masterfranchisenemers. Uit deze studie blijkt dat in landen met een laag ontwikkelde commerciële infrastructuur en een grote politieke onzekerheid, het aanstellen van een masterfranchisenemer toch voordelige controlimplicaties kan hebben. Masterfranchisenemers hebben immers toegang tot lokale informatie en zijn vertrouwd met lokale procedures, waardoor ze beter geplaatst zijn om franchisenemers te evalueren en om betalingen te innen. Verder ondervinden franchisegevers dat masterfranchising de centrale structuur verlicht en dat de subfranchisenemers en de masterfranchisenemer een hechtere relatie hebben (E&Y, 2006).

Tot slot

Dit artikel biedt een overzicht van de complexiteit van een franchisenetwerk, de potentiële controlproblemen en de belangrijkste controlmechanismen.

Uit het overzicht blijkt hoe belangrijk het is om goede keuzes maken op het vlak van:

- ~ formaliteit van de control: formele controlmechanismen hebben een dwingend karakter terwijl de informele controlmechanismen vooral een ondersteunende rol hebben;
- ~ de mate van dualiteit: franchisenemers kunnen en moeten zich flexibel aanpassen aan de lokale behoeften, terwijl de filialen de bestaande routines op een voorspelbare wijze zullen implementeren;
- ~ centralisatie: welke rechten en plichten wil de franchisegever overlaten aan de franchisenemers (bijvoorbeeld marketing)?

Dankzij de juiste keuzes kunnen franchisenetwerken op een evenwichtige manier worden uitgebouwd. Het betreft echter geen eenvoudige oefening, aangezien er tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar franchising vanuit een managementcontrolperspectief. De bestaande literatuur vertrekt vanuit strategische en marketinggerelateerde vragen en empirisch onderzoek werd tot nu toe vooral uitgevoerd met betrekking tot Angelsaksische situaties. Bovendien is er een gebrek aan managementcontrolstudies die aandacht hebben voor bepalende contextfactoren zoals de aard van de franchising (distributie, productie, dienst), het niveau binnen de waardeketen (business to business, business to consumer) enzovoort. Wij werken momenteel aan een diepgaande studie van management control binnen de franchisingsector, waarover we u in de toekomst verder zullen rapporteren.²

Referenties

- ~ Bradach, J.L. (1997): Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. In: *Administrative Science Quarterly* 42, 276 – 303.
- ~ Brickley, J.A. & F.H. Dark (1987): The Choice of Organiza-

Noot

2. Sofie Verbieren is recent van start gegaan aan haar doctoraatsstudie rond management control binnen franchisingrelaties, in samenwerking met Belgische Franchising Federatie en een aantal Belgische en Nederlandse franchiseketens. Geïnteresseerde lezers kunnen haar contacteren op sofie.verbieren@econ.kuleuven.be.

- tional Form: The Case of Franchising. In: *Journal of Financial Economics* 18, 401 – 420.
- ~ Carney, M. & E. Gedajlovic (1991): Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. In: *Strategic Management Journal* 12, 607 – 629.
 - ~ Combs, J.G., D.J. Ketchen & R.D. Ireland (2006): Effectively Managing Service Chain Organizations. In: *Organizational Dynamics* 35, 357 – 371.
 - ~ Combs, J.G., S.C. Michael & G.J. Castrogiovanni (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. In: *Journal of Management* 30, 907 – 931.
 - ~ Dahlstrom, R. & A. Nygaard (1999): An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels. In: *Journal of Marketing Research* 36, 160 – 170.
 - ~ Dant, R.P. & P. Kaufmann (2003): Structural and Strategic Dynamics in Franchising. In: *Journal of Retailing* 79, 63 – 75.
 - ~ Dant, R.P. & N.I. Nasr (1998): Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence. In: *Journal of Business Venturing* 13, 3 – 28.
 - ~ Deontologische Europese Erecode versie 2004 (2008). <http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEONTOLOGIENL.pdf>
 - ~ Doherty, A.M. & N. Alexander (2006): Power and Control in International Retail Franchising. In: *European Journal of Marketing* 40, 1292 – 1316.
 - ~ Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *Academy of Management Review* 14, 57 – 74.
 - ~ Ernst & Young (2006). Studie over de franchisesector en commerciële samenwerkingsovereenkomsten in België (maart), 19 p.
 - ~ BFF Belgische Franchise Federatie (2008). www.fbf-bff.be
 - ~ Fladmoe-Lindquist, K. & L.L. Jacques (1995): Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. In: *Management Science* 41, 1238 – 1249.
 - ~ Jambulingam, T. & J.R. Nevin (1999): Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor. In: *Journal of Business Venturing* 14, 363 – 395.
 - ~ Jensen, M.C. & W.H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, 305 – 360.
 - ~ Kalnins, A. & K.J. Mayer (2004): Franchising, Ownership and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival. In: *Management Science* 50, 1716 – 1728.
 - ~ Kidwell, R.E., A. Nygaard & R. Silkoset (2007): Antecedents and Effects of Free Riding in the Franchisor-Franchisee Relationship. In: *Journal of Business Venturing* 22, 522 – 544.
 - ~ Michael, S.C. (2000): Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising. In: *Strategic Management Journal* 21, 497 – 514.
 - ~ NFV Nederlands Franchise Vereniging (2008). www.nfv.nl
 - ~ Paik, Y. & D.Y. Choi (2007): Control, Autonomy and Collaboration in the Fast Food Industry. In: *International Small Business Journal* 25, 539 – 562.
 - ~ Quinn, B. & A.M. Doherty (2000): Power and Control in International Retail Franchising: Evidence from Theory and Practice. In: *International Marketing Review* 17, 354 – 372.
 - ~ Sashi, C.M. & D.P. Karuppur (2002): Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework. In: *International Marketing Review* 19, 499 – 524.
 - ~ Shane, S.A. (1996): Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. In: *Academy of Management Journal* 39, 216 – 234.
 - ~ Shane, S.A. (1998): Research Notes and Communications Making New Franchise Systems Work. In: *Strategic Management Journal* 19, 697 – 707.
 - ~ Shane, S., V. Shankar & A. Aravindakshan (2006): The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. In: *Management Science* 52, 773 – 787.
 - ~ Sorenson, O. & J.B. Sørensen (2001): Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning and Chain Performance. In: *Strategic Management Journal* 22, 713 – 724.
 - ~ Srinivasan, R. (2006): Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains. In: *Journal of Marketing* 70, 120 – 135.
 - ~ Van der Meer – Kooistra, J. & E.G.J. Vosselman (2006): Research on Management Control of Interfirm Transactional Relationships: Whence and Whither. In: *Management Accounting Research* 17, 227 – 237.
 - ~ Yin, X. & E.J. Zajac (2004): The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements. In: *Strategic Management Journal* 25, 365 – 383.

‘Verregaande
outputcontrol
is zelden
mogelijk’

Sofie Verbieren is onderzoeksassistente management accounting, Lessius – KU Leuven.

Dr. Martine Cools is hoofddocent, Lessius – KU Leuven en Research associate Rotterdam School of Management.

Dr. Alexandra Van den Abbeele is docent, KU Leuven.